

# エンロールメント・マネジメントを効果的に進めるための IR について

山 本 嘉一郎

## 1 はじめに

本学では、2007 年度から総合的な学生支援策としてエンロールメント・マネジメント（以下、EM）を実施している。EM は 1960 年代米国の大学において、大学経営を揺るがす低い卒業率（高い退学率）を中心とする問題を解決し、リテンション（在学継続）を促進するためのマネジメント策として生まれた（船戸，2011）。入学前から卒業後まで一人の学生の生涯をマネジメントしようとする政策である。その要点は、組織的取組とするための体制と運営、および徹底したデータの分析とその結果に基づく政策にあるとされている。

これに対して本学では、その目的はやや異なるが、大学改革としての優れた理論と方法に着目し、個別対応・個別教育を軸に総合的な学生支援により学生・保護者の満足度を最大化する政策として EM を導入した。本学の EM は、学生の成長を促し、その結果として学生・保護者の高い満足度を得ることを目的としている。すなわち、大学が直接のステークホルダーである学生・保護者に対して果たすべき役割を十分に果たそうというのがその趣旨である。

本学では 2007 年度にまず、一部の学部で EM の理念と基本プランをまとめ、当該学部を中心に全学的取組として着手した。その翌年には学生支援 GP に「学生個人を大切にしたい総合的支援の推進」として選定を受け、EM を本学改革の中核として推進するに至った。当時、EM には科学的根拠として調査・分析による IR が必須であることを意識したが、具体的な学生支援の活動を優先して進めた。GP は 2012 年度で終了し、その推進部署の EM 推進センターは、2013 年度から新設の教職協働組織の EM・IR 部で引き継ぐこととなった。このときようやく、EM・IR 部の名称にもあるように、IR に本格的に取り組むこととなり、IR に基づく EM を目指すこととなった。IR に取り組むようになり、いくつかの事例を積み重ねた結果、EM の成功には IR が欠かせないことを確信しているのが現

状である。

本論ではまず、本学の EM の理念と実際について紹介する。その中で、EM の諸政策が「徹底してデータ（事実）に基づいて立案され実施されている必要がある」という点、つまり EM のための IR がいかに重要であるかを論じる。これを本学の方法・体制と IR 活用の事例を通して示す。

## 2 EM の理念

本学では EM を「入学前から卒業後まで、教育・生活全般に渡って学生を支援する“総合学生支援策”」と捉えている。その目的は、本学に入学する学生とその保護者の期待に応え、その満足度を最大化することにある。もちろん、その成果をもって受験者層を始めとするステークホルダーの本学への関心を高め、あるいは入学した学生の就学継続意識を高めることも意識している。本学の EM ではこれを、個別対応教育と学生生活支援を統合した「総合学生支援」を軸として行っている点に特色がある。その意味で本学の EM は、大学の対学生活動全般を対象とした活動である。

EM の要点は一般に、次の 2 点にあるとされている（福島，2011）。

- ①これを構成する諸学生支援策を（組織横断的な管理により）総合的にマネジメントする。
- ②データ（事実）に基づいて科学的に諸施策を立案・実施・評価する。

まず①の点であるが、個別の学生支援策が EM ではなく、総合的にこれらをマネジメントするところに意義がある。総合的にマネジメントすることにより、すべての施策が全体としての目的を意識したものとなり、成果を最大化することにつながる。また、施策間での重なりや漏れを防ぎ、連携を深めて効率的・効果的な支援とすることができる。その結果、組織の意識が統一されて同じ方向に向くことによって支援効果を高め、費用対効果を最大化することができる。

次に②であるが、そもそも EM がジョン・マグワ

イアによって提唱されたときに、手法上最も重要な点とされたものである（リチャード D. ハワード、2012）。その詳細な意義については後述するが、データに基づくことによって計画の精度（成功の確率）を高められる点で有効と考えられる。これは大学に固有のものではなく、企業等では一般的に広く導入され、その実績を挙げているものである。

### 3 EM 推進の要点と IR

上記のように、EM の方法は単純なものであり、その効果が期待できるものである。ただ、組織全体で統一的に理解しその目標に向かって推進することが重要という点で、その実行はそれほどたやすいものではない。これまでのわが国の大学組織や管理運営の慣習や文化にはなじみにくいからである。大学は学部、学科等の組織、あるいは教員個人といった構成単位の独立心が強く、その調整の上に運営されてきた。教授会に代表される大学の組織運営がその典型である。上記のような EM の推進が求めるものと明らかに大きな離れがあり、既存の大学組織やその管理運営に受け入れられにくいであろうことは明らかである。EM は大学改革に大きな効果が期待できるものであるが、大学が最も不得意とするものであると言える。

そこで、どのようにしてこのような課題を解決するかである。その解決法を考える中で本学では、EM 推進の要点として次のような事項を挙げている。これらの要点は、本学が 2007 年度から EM を推進してきた経験に基づくものでもある。これらはもちろん、必要条件であって十分条件ではない。これらのことが整って初めて、効果的な EM が実現できる可能性があるという点で必要条件である。

- ①組織的取組とするための体制と運営
- ②目的達成へ向けた取組の体系化
- ③徹底したデータの分析とその結果に基づく計画立案と実行管理（PDCA）

以下、それぞれについて、詳述することとする。

#### (1) 組織的取組とするための体制と運営

EM は全学的な方針のもとに統一して進めることを基本としている。そのため、その実施体制が全学的な視点から編成され運営される必要がある。その要点は

次のとおりである。

- ①組織としての意思決定が確実にできること、とくに学長のリーダーシップが十分に反映できること。
- ②適切な施策検討、戦略立案ができること。
- ③決定事項が確実に実施されること。
- ④必要な情報の収集・利用ができること。
- ⑤組織全体で情報共有が十分にできること。

以上について本学では、図 1 のような体制で対応している。EM 推進の中核となるのは、EM 推進の専門部署である EM・IR 部、EM 活動の審議を行う EM・IR 会議、および全学的な情報共有と PDCA サイクルの円滑な推進を担う EM 推進連絡会である。この中で EM・IR 部と EM・IR 会議は学長の直轄組織・会議としている。EM・IR 部では EM の戦略立案と調査分析を行うとともに、取組全体の統括（トータルマネジメント）の役割を担う。活動の大半は学科、委員会、事務局で担当・実施され、EM・IR 部は決定された事項について実施事項の伝達・依頼と実施状況のフォローを行う。これにより、決定された施策が確実に実施されることを目指している。EM・IR 部の役割について、その詳細は後述する。本学ではこのような体制で、上記の要点に対応できると考えている。

このような取組では往々にして、決定された事項が実施部署に伝達されたあと、やりっ放しになることが多く、大きな課題として指摘される。この課題をクリアするには、PDCA が確立し、適切に機能する必要がある。本学の仕組みでは、その中核的な役割を統括

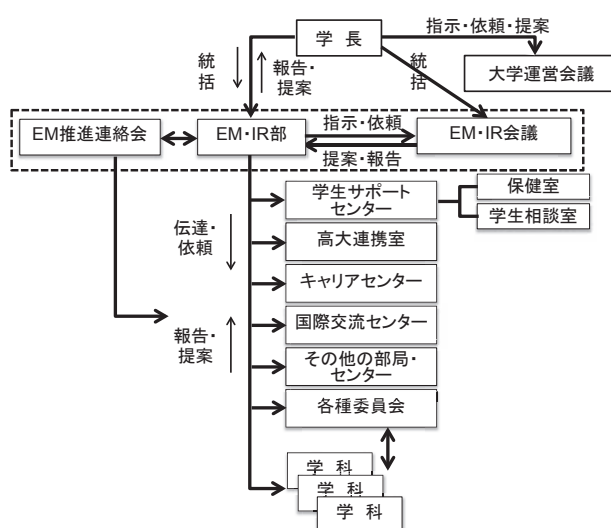


図 1 EM・IR の推進体制

部署である EM・IR 部が担っている。その中心になっているのが「報告」と「情報共有」である。実施部署で担当の活動については適宜、一定の様式による報告が求められ、その進捗状況を EM・IR 部で把握できるようにしている。EM・IR 部が個々の活動そのものを指揮することは不可能であり、「報告」によるフォローは現実的なものだと考えている。また、報告は定期的に、EM 推進連絡会を中心に、関係者が一同に会する場で共有される。これにより、EM 活動全般についての現状を共有・交換し、担当の活動を評価、活動の修正につなげる仕組みとしている。

## (2) 目的達成へ向けた体系化

大学全体として「総合的学生支援により学生・保護者の満足度を最大化する」との 1 つの目的を設定し、大学におけるあらゆる活動がその達成へと方向付けられ実行されるためには、活動全体が EM の目的達成へ向けて明確に体系化されている必要がある。これにより、各実施担当部署では EM の全容とその中で担当する活動が何を目的にどのような位置づけで行うものかを理解し、適切に実施することが可能となる。

図 2 は、本学における EM の最終目標を示し、これに対して具体的な活動がどのように位置づけされているかを示した EM 活動の体系図である。EM の最終目標はすなわち、大学の教育目標であり、図中に「人材育成目標」と表記しているものである。その右の「修得する能力」は人材育成目標を達成するための具体的な修得能力である。豊かな人間性、基本的能力と修得した知識・技能を活用できる応用力、および各学科の専門性に応じた専門的知識・技能で構成される。このような能力をもって就業力・就職力を養成し、就職成功へとつなげる。このような成果を得るためには、まず教育成果の達成が必要であり、そのために必要な要素が教育改革などの教育充実策、就学・修学支援、キャリア支援となる。さらに、それぞれの具体的な活動が図の右端に示されている。各担当部署で実際に担当するのはこれらの活動であり、この図によれば、それが EM 全体の中でどのように位置づけられ、何を目的としているかを確認することができる。ただ、これらが周知され常に意識されることが重要であり、実施担当部署の代表が出席する EM 推進連絡会では常に、この体系図を確認するようにしている。

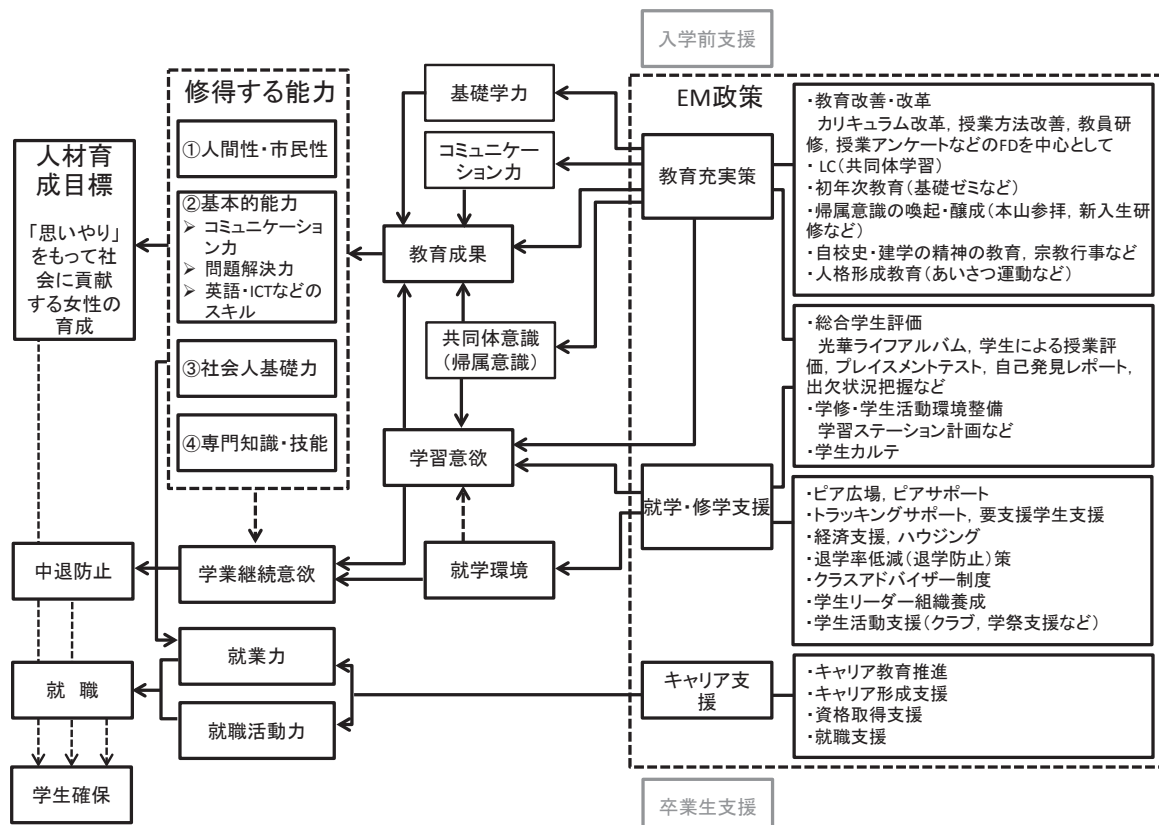


図 2 EM 活動の体系



### (3) 徹底したデータの分析とその結果に基づく計画立案と実行管理

先に述べたように、EM はデータ（事実）に基づいて戦略を立て実行することで目的を達成するものとして提唱され、大きな成功を収めた（船戸，2011）。本学の経験でも確かに、EM の諸施策を成功させるには、その戦略および実行管理において、データに基づくことが重要と考えられる。それには以下のように少なくとも2つの理由が考えられる。

1つは、一般的に行動の選択・決断は、その成果を最大化（成功する確率を最大に）するように行うことが求められる点である。それには、状況を的確に把握するための情報を収集し分析する必要があることは容易に理解できる。情報を得ることにより、より適切な選択を行える可能性は増す。時に経験と勘による選択が成功することもあるが、それは十分な経験とそれに基づく思考力（勘）であり、単なる思いつきではない。その場合でも、より広く精緻な情報を基に判断を行えば、さらに的確な判断が可能となる。

もう1つは、組織内での「説得力」である。大学の組織運営では、とくに慣例にないことを推進する場合、「論理的な説得力」が問われる。逆に、データに基づいて事実を示すことができれば、同意を得やすい面も持っている。また、構成員がその成果に確信を持って望むことになり、成果達成への原動力ともなることが期待される。

以上のように EM は、大きく2つの点で徹底したデータの分析とその結果に基づいて推進することが重要である。とくに後者については、大学という特殊な組織において、きわめて大きな効果が期待できる。本学で現在、IR を重視し取り組んでいる理由はここにある。

## 4 EM における IR とその必要性

前章の(3)で、EM の推進と成功には「徹底したデータの分析とその結果に基づく計画立案と実行管理」が重要であることについて述べた。これが本学で考える IR である。IR (Institutional Research) は“機関調査”と訳されることがあるが、さまざまな解釈がされている。その共通点は、大学のさまざまな状況について調査しデータを収集・分析するといった点であろう。し

かし、何を目的にしてデータを収集・分析し何に活用するかは、必ずしも明らかではないと思われる。その点本学では、2007 年度から EM を推進する中で、その成功確率を飛躍的に向上させるためにはデータに基づいて戦略を立て実施することが重要であると考えた。その意味で本学では IR を「EM のための IR (EMIR)」と考えている。EM の施策・活動の戦略を IR に基づいて立て、その実施において IR を活用する。

図3は、本学における EM と IR の関係である。EM は図のように、入学前支援、在学中の支援、そして卒業後の支援で構成される。在学中の支援は、教育充実策、就学・修学支援、およびキャリア支援で構成されることは、前述のとおりである。EM に対して IR は分析結果を提供し、EM 政策の立案つまり戦略立案に貢献する。また、EM の施策（支援）実施においては、そこで必要な学生情報を提供することとなる。したがって本学の IR では、この両方に必要な情報を収集管理して分析する能力が求められる。

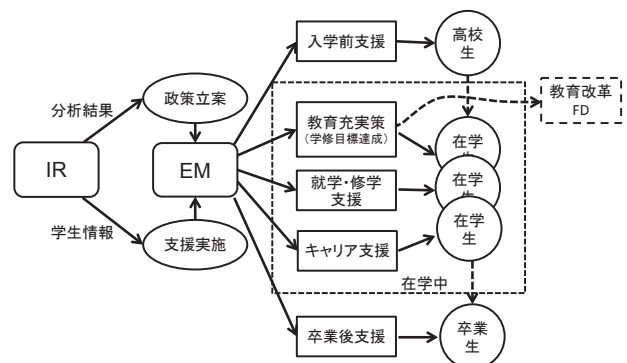


図3 EM と IR の関係

図4は、上記のような EM への IR の活用を考えたときに必要となるデータと EM の関係である。EM の戦略立案と実行管理に必要なデータは、学生の多面的な情報である。図に示すように、出席状況、成績、単位修得状況、就職および就職活動状況などの修学状況、学生の意識や態度、教職員との接触状況などの情報から成る。これらは、学生に対する総合アセスメントとして2008年度から学生支援 GP の中で取り組んで来た。加えて、志願・受験時のデータ、オープンキャンパスなどの入学前接触データなどが必要となる。これらを本学では基本的に、「光華 navi」と称する情報システムの中で管理している。これが EM における「学生支援情報システム」の役割を果たしている。EM の

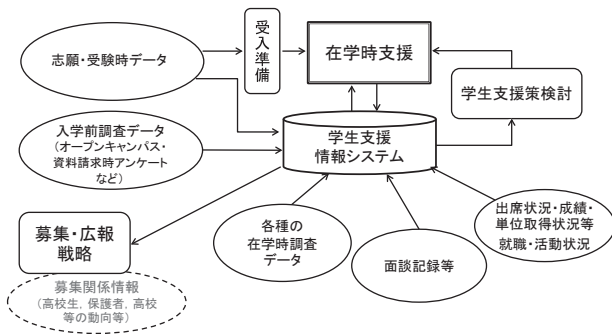


図4 在学時の学生支援の立案・実行管理に必要なデータ

在学時支援策は、ここから得られる情報を基に検討・立案され、実施に移される。支援の実施時には、学生支援情報システムから個々の学生の状況を中心に必要な情報が提供され、これに基づいて適切な支援が行われる。

IR のもう一つの重要な用途は募集・広報のための戦略立案である。学生確保へ向けた募集活動も、本学では EM の一環としてとらえている。ここでは図4に示すように、入学前・入学後の学生の状況に加えて、高校生とその保護者、高校、高校教員などの動向についての情報が必要となる。とくに、オープンキャンパス参加者や資料請求者、および志願・受験者に関する情報は重要である。そこから、高校生・保護者・高校教員等の認知度向上へ向けた広報やオープンキャンパスの開催法などの戦略を立てることになる。その方法は後述する事例に示すとおりである。

## 5 EM・IR 部の必要性と役割

EM の基本は前述のように、取組全体を総合的にマネジメントすること、およびデータ（事実）に基づいて科学的に諸施策を立案し実行管理（PDCA）を行うことである。その実施には、大学全体の活動の統括と必要なデータの収集・利用の権限が必要である。また、政策立案やデータ分析といった機能も必要である。そのためには、これらの権限と能力を備えた専門部署が必要であることは明らかである。逆に、専門部署を置かなければ、部分的な活動やデータの分析は可能であっても、全学的な活動の統括やデータ分析はきわめて困難である。また、既存の部署や委員会では、これだけの権限と実施能力を持つことは困難である。そこで

本学では、当初より EM 推進センターを設置し、2012 年度からは、その機能と権限をさらに強化した EM・IR 部を設置した。ここで EM・IR 部の役割を整理すると、次の3点となる。

- ① EM 活動に関する方針や重要案件に関する企画・立案及びその実施に関する統括
- ② EM 施策の実施状況に関する進捗のフォロー（PDCA の管理）
- ③ 施策に関する調査・分析（IR）

## 6 本学における IR の方法

IR を実施するためには通常、次のような事項が必要である。

- ① データの収集
- ② データの管理・提供
- ③ データの分析

ここではこのうち、②と③を中心に、本学における方法について述べる。

データの管理・提供にはすべてのデータを一元的に管理するような大規模な専用のデータベースを構築する例がよく見られる（富士通株式会社）。最近ではそのための専用のシステムが ICT 系の企業から提案もされている。しかしながら、本学のような目的の IR では、必ずしもすべてのデータをデータベースで一元的に管理する必要はない。重要なのは、必要なデータがいつでも円滑に集められ、目的に沿って分析できることである。本学では学生情報の管理システムとして学生ポータル「光華 navi」を運用している。このシステムは、在学生については大半のデータを収録し、随時、容易に引き出すことができる。EM の実施時に必要な情報は在学生のリアルタイムな個々の情報なので、光華 navi がその支援システムとして十分に機能する。

ただ、卒業生などの在籍しない学生については、別のデータベースから得ることになる。それは、光華 navi が在学生の管理、および在学生への情報提供を目的としているからである。また、IR に必要なデータの中には、各種の学生調査データなど、ここに収録できないデータもある。現在の環境では、必要なデータはある程度、分散管理せざるを得ない。課題は、このように分散するデータをどのような形で保管・管理

し、必要に応じて分析に資することができるかである。以下、その仕組みについて述べる。

### (1) IR 用データ整備の基本方針

以下のように、統計解析用パッケージソフトの SPSS<sup>1</sup> を使用する。SPSS にはある程度実用に耐えるデータ管理機能を備えている。これを利用して、次のようにデータを作成・管理し分析に供する。

- ①種別ごとに SPSS ファイルとして作成し、これを基本データとする。
- ②データの更新は原則として、種別ごとに更新時期を設定し、これに従って行う。ただし、必要な場合は、随時、更新する。
- ③分析の際は、基本データ（SPSS ファイル）を結合して分析に必要な項目を用意する。

そのイメージは図5のとおりである。基本データは、卒業生を含めた学生基本情報（入学時の基本情報）、入学後のデータ（成績などの在籍中に発生する情報）、卒業後のデータ、学生異動、その他のデータから成る。これを SPSS ファイルとして用意しておき、分析をするときは SPSS のファイル結合機能を使って接合し、必要な項目をそろえる。この点は、RDBMS<sup>2</sup> で行われる方法と同じである。

このほか、学生とひも付かないデータがあるが、これらは通常、個別に作成し分析される。以下、主なデータについて、その内容と整備の概要について述べる。

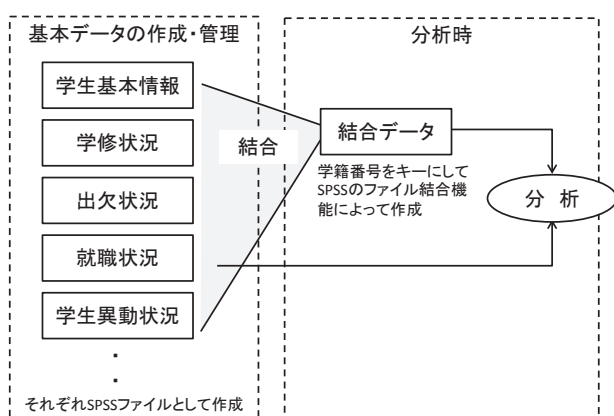


図5 IR用データの整備と利用のイメージ

### (2) 学生基本情報（入学時の基本情報）

入学時の主な情報は、学籍情報（学籍番号、氏名、所属学科、入学年度など）、入試関係の情報、入学前の接触状況などの情報である。高校での学修状況は、

学生への支援に重要な情報であるが、その利用の可否を含めて現在検討中である。基本的に学生基本情報は入学時の状況であり、入学後に変化することはないので、年度初めに年1回更新（新入生分を追加）することになる。

### (3) 入学後のデータ

在籍時の修学・生活等の状況に関するデータで、出欠状況、単位修得状況、成績、各種の学生調査データから成る。在籍中の学生については大半の項目が光華naviから得ることができる。卒業などにより在籍しない学生についても、別途保管されているデータベースから引き出すことができる。ただ、一部の調査については、それぞれ別のファイルで保管・管理されている。そのこともあって、データの種別ごとにSPSSファイルを作成している。これらのデータが統合的に分析対象となることは少ないので、種別ごとにSPSSが用意されていることに問題（不便）はない。

### (4) 卒業後のデータ

卒業後のデータとして現在主要なものは、学生の就職状況と関連のデータである。卒業後の学生の意見は諸施策の検討に貴重な情報であり、今後、収集をしたいと考えており、調査を試行中である。

### (5) 学生とひも付かないデータ

この種のデータとしては、卒業時満足度調査などの匿名で行われるアンケートなどがある。また、元々は学生に固有のデータであるが、別の観点から整理された集計済みのデータがある。たとえば、学生による授業評価の授業ごとの集計値などである。これらは元のデータに戻れば作成可能であるが、集計結果が繰り返し利用されることがあるので、そのようなものについては、集計結果のファイルとして用意しておく方が便利である。

## 7 戦略立案のためのIRの事例

戦略立案のためのIRの課題につて、本学では現在、次のようなものを想定している。その中からいくつかの活用事例を挙げ、IRの有用性を示す。

## ①学生確保戦略のための IR

受験生、保護者、高校等のステークホルダー、高等教育界の動向、入試・募集・広報関係活動の分析により、入試広報部と連携して募集・広報・入試戦略を検討する。

## ②在学生の特徴把握によるアドミSSION、教育改革戦略のための IR

在学生の特徴・傾向、入試と入学後の成績との関係などを分析し、アドミSSION（募集戦略、入試戦略）や教育方法・学生指導方法を検討する。

## ③退学防止戦略のための IR

入学時、入学後の退学要因の分析

## ④学修成果達成に有効な戦略検討のための IR

成績、成長の要因についての分析

## ⑤就職率向上戦略のための IR

入学時・入学後の要因と就職結果の関係などを分析

要支援の程度が3以上の学生については、入学当初から十分な支援を行うこととするなどの退学防止策を考えることができる。

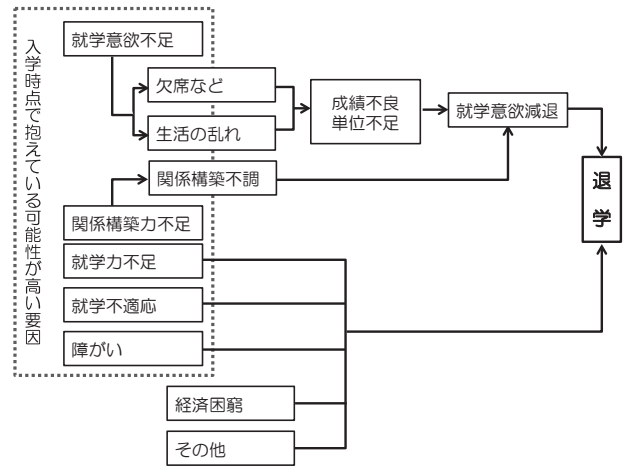


図6 退学の要因とプロセスについての仮説

## (1) 退学要因の分析と退学防止策

本学ではこれまでの事例から、退学の要因と退学に至るプロセスを図6のように考えている。図に示すように、退学の要因としては入学時点で抱えていると考えられる要因が多い。そこで今回は、これらの入学時点で抱えている要因が退学（除籍を含む）に結びつく可能性が高いとの仮説のもとに分析を行った。その目的は、分析の結果を活用して、退学防止策を立てることにある。入学時点でのデータと退学・除籍との関連を分析し、関連の程度から、入学時点における個々の学生の要支援の程度を推定することとした。

入学時点の状況を表す項目としては、入学学科、入試種別、入試成績、高校での状況などである。その結果、これらの項目と退学・除籍には明確な関連のあるものが見られた。ただ、見られた関連のほとんどが入学学科によって異なる。たとえば、入試種別と退学・除籍の関連は図7のように、学科によって退学・除籍率の高い入試種別が異なる。このように、入学学科別に分析したことにより、入学時点での状況とその後の退学・除籍の関連を見いだすことができた。その結果から、個々の学生について支援を必要とする状況が一定の精度で推定可能であることが示唆された。図8は、この結果に基づいて算出した要支援の程度と退学・除籍率の関係を示したものである。ここから、たとえば

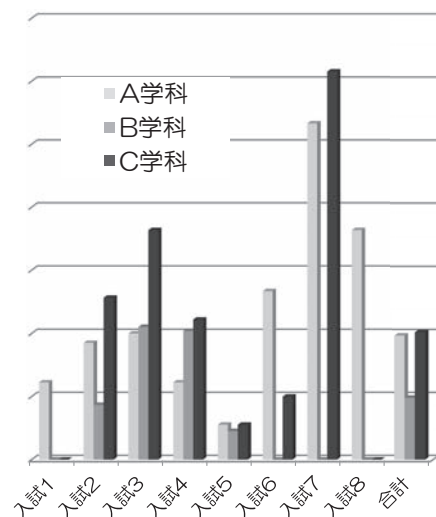


図7 入試別退学・除籍率

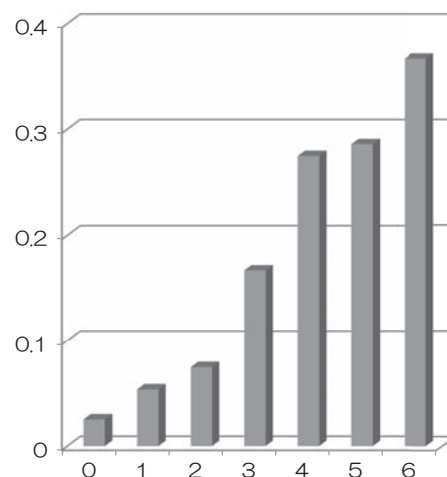


図8 要支援度別退学・除籍率



## (2) GP, GPA に関する分析と成績評価改善策

本学では GPA 制度の導入に伴って, GP や GPA についての分析を EM・IR 部で実施している. その結果から EM の教育充実策の 1 つである「厳格な成績評価」の実現へ向けた課題を FD・自己点検評価委員会および教務委員会へ報告し, 成績評価の改善を要請している. その結果, 課題が認識され, 達成目標の具体化・明確化, 成績評価の標準化, ルーブリック作成による成績基準の明確化などの教育改革の動きへとつながっている.

図 9 は, 学科別の GP の分布である. これによると, 学科によってその分布が異なることが分かる. 学科によっては分布が高い方(成績の良い方)に偏っているなど, 評価基準のあり方が問われる. このような状況をデータに基づいて共有することにより, 全学あるいは学科での成績基準についての組織的検討・設定の必要性が認識されるに至っている.

図 10 は, GPA の学科平均の学期(本学は前・後期の 2 期制)ごとの変化である. 図中に示すようにほとんどの学科で, 1 年生後期の成績が前期に比べて顕著に低下する傾向が見られる. 1 年の前・後期の科目構成は大きく異なることはないで, その要因の 1 つと

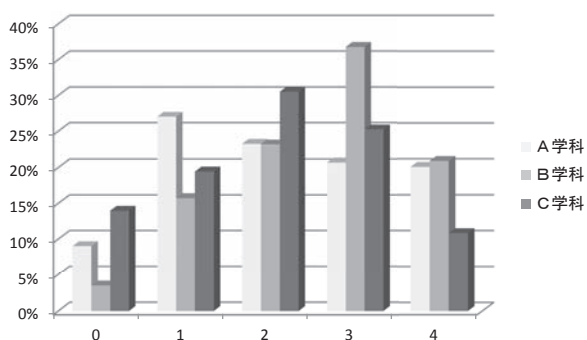


図 9 GP の学科別分布

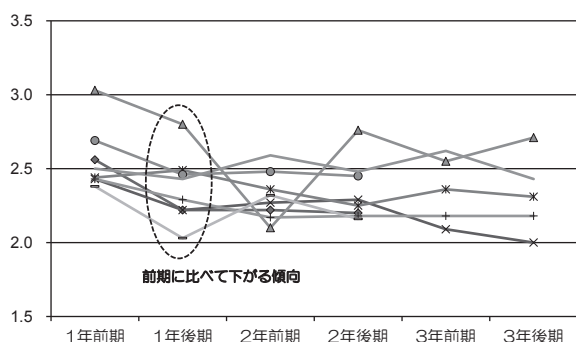


図 10 学期 GPA の経時変化

して, 学生の学習意欲の変化が考えられる. さらに精査を要するが, 1 年生前期の「良すぎる」成績評価がその一因である可能性がある. 成績評価が学生の想定するものと乖離し, 学生が思った以上の成績を得ると, その後の努力を低下させる可能性があるとする仮説である. 心理学的にも, 人はその能力を少し超え達成の可能性がある目標へ向かってが最も努力し, その能力を下回る目標に対しては十分な意欲を持つことができないとされている(上淵, 2004). そのことから考えても, 上記の仮説は十分考えられることであり, 1 年前期の成績評価が, 学生の学習意欲に対して重要な意味を持つことを指摘した.

## (3) オープンキャンパス時のアンケートの分析と戦略立案

オープンキャンパスは学生募集のための主要行事の 1 つである. 受験者の動きは図 11 のように想定され, オープンキャンパスを効果的に活用して受験者を増加させるには, ①オープンキャンパス参加者の増加, および②オープンキャンパス参加者の受験率向上が主要な課題となる. これらの課題の解決に対する戦略を検討するため, オープンキャンパス参加者に対するアンケート調査の結果などを使って, 参加者の意識・動向を中心に分析を行った.

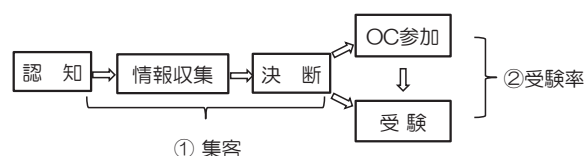


図 11 受験へ至る経路と受験者増の課題

表 1 と図 12 はその結果の一部である. 表 1 は, 1 校あたりの参加者数が 3 名以下の高校の数が 2011 年度と 2012 年度でどのように変化しているかを示している. このような高校は全参加校の約 60% を占める. それぞれ参加校数は, 256 校と 201 校であるが, 2011 年度に対して 2012 年度は 161 校が増え, 216 校が減っている. すなわち参加者数が 3 名以下の高校では, 少なくともどちらかの年度には参加した高校数は 417 校で, このうち一方の年度のみ参加の高校数は 377 校である. 約 90% は入れ替わっているということになる. また全体でも, 両年度に参加者のあった高校数は約



30%である。以上から、高校と本学との関係は大きく2つのタイプがあることが想定される。

1つは毎年参加があって参加者も多い高校であり、もう1つは毎年参加者があるわけではなく、1校あたりの参加者も少ない高校である。そのどちらの高校であるかを識別しタイプ別に効果的にアプローチすることが重要と考えられる。

表1 オープンキャンパス・アンケートの分析例

2011年度と2012年度における参加校数の変化

参加者3人以下の高校の増減						
2011 参加校	2012 参加校	増	減	増減	増減率	変動率
256	201	161	216	-55	-21%	90%

図12は、終日開催のある主要な日程での入退場時刻の分布である。これを見ると、入場はほとんどが午前中であり、とくに9:30～11:00の1.5時間に集中している。それまでは、午後に入場者も十分あるとの想定で開催し、すべての日程で随時参加の形をとっていた。2013年度はこの分析結果に基づいて新たに、集合時間と説明会・見学・体験などの行程を決めた集中型の開催を併用することとした。その結果は予想どおりで、約2/3の参加者がこのタイプを選択した。集中型では、大学側の意図に沿って参加者が行動することになるので、大学からの情報伝達は質・量共に増加する。また、最も重視している学生・教職員と参加者の間の関係作りにおいても、効果が期待できると考えている。

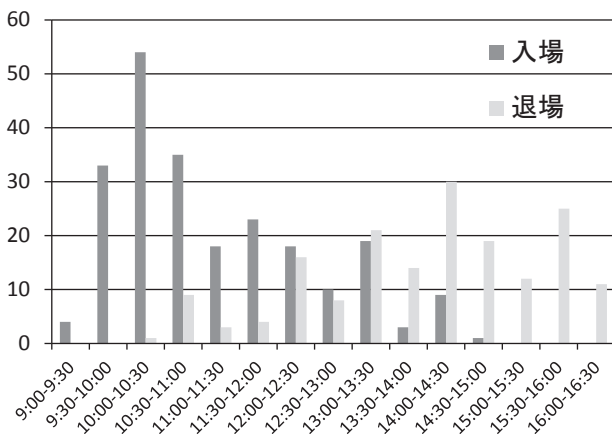


図12 参加者の入・退場時刻の分布

#### (4) 自習時間・スタイルと自習環境整備計画

本学では、予習・復習といった授業外での学習時間を増大させることを目的として、キャンパス内の自習環境を整備する計画を立てている。その検討のため、学生の自習時間と自習スタイルを調査・分析した。本学では数年前から、学生による授業評価(授業アンケート)の中で、当該授業に対してどの程度の予習・復習を行ったかを質問している。これによると、講義か演習かといった授業形態によって多少異なるが、週に1時間以上の学習を行う学生の割合は1/4に満たない。1年次と2年次に実施している学習スタイルと合わせた調査でも、傾向はほぼ同様である。一方、学習スタイルについては、自宅での学習と同じくらい、あるいはそれ以上にキャンパス内の施設が利用されている。その結果から、キャンパス内の自習環境を抜本的に整備することとし、自習スペースを大幅に増やすとともに、教職員による学習支援、ピアサポーターの大幅導入、学生同士の共同学習の促進といったハード、ソフト面での整備を行うこととした。

## 8 まとめ

本論では、本学のEMを紹介し、これを成功させるための要点について述べた。EMの要点は、①これを構成する諸学生支援策を(組織横断的な管理により)総合的にマネジメントすること、および②データ(事実)に基づいて科学的に諸施策を立案・実施・評価することである。組織全体でその目的・意義が共有・理解されれば、EMはほとんど成功したと考えてよいと言われるように(船戸, 2011)、第1の点は極めて重要である。組織全体が1つの目標に向かって進むには、組織構成員全体の理解が重要ということである。本論で述べたように本学では、これを目指してEMの体系的整理を行い、「EM推進連絡会」を中心に共有の場を設けて内部広報に努めている。担当する業務をはじめとして各種の活動をEMの構成要素として見る機会が増えることにより、EMとしての認識は進みつつあると思われる。

しかしながら、その取組と内容が目標達成に向けて必要なものであり、最適なものであるとの理解は十分でないことが多い。この点を改善することが本学のEMにとっての最重要課題となっている。その解決に

は、上記の第2の要点として挙げた「データに基づく科学的な施策」という点が効果的である。IRの目的は最適な戦略立案と適切な実行・管理にあるとしたが、データ（事実）に基づくことにより、組織構成員全体の理解を得るためのエビデンスとしての効果が大きいと考えられる。このことは第7章の事例で示したとおりである。IRをベースにEMを計画し実施することで成功の可能性は大きく広がるものと考えられる。

EM・IR部はこのような活動の中核的役割を果たすものである。その機能が十分に発揮されることで、本学EMの将来が決まると言えよう。

最後に、本学のEM推進をこれまで支えていただいた旧EM推進センターおよび現EM・IR部のスタッフならびに本学のEM活動をご担当された本学教職員の方々のご協力により、本論をまとめることができたことについて謝意を表したい。ここに厚くお礼申し上げる。

## 文 献

- EM推進センター, 2012, 学生支援GP結果報告書, 京都光華女子大学
- 上淵 寿, 2004, 動機づけ研究の最前線, 北大路書房
- 福島 真司, 2011, 山形大学型EMコンセプトとEM部の挑戦, 地域科学研究会セミナー「エンロールメント・マネジメントのコンセプトと実際」レジメ
- 富士通株式会社, 大学運営>IR <http://jp.fujitsu.com/solutions/education/campus/management/> (2013年9月17日閲覧)
- 船戸 高樹, 2011, エンロールメント・マネジメント(EM)のコンセプトと展開, 地域科学研究会セミナー「エンロールメント・マネジメントのコンセプトと実際」レジメ
- リチャード D. ハワード 編, 大学評価・学位授与機構IR研究会 訳, 2012, IR実践ハンドブック—大学の意志決定支援—, 玉川大学出版部

## 注

- 1 SPSSはIBM社が提供する統計解析用パッケージソフト。DBMSのようなデータ管理や加工機能を備えている。詳しくは同サイト ([http://www-01.](http://www-01.ibm.com/software/jp/analytics/spss/products/statistics/)

[ibm.com/software/jp/analytics/spss/products/statistics/](http://www-01.ibm.com/software/jp/analytics/spss/products/statistics/)) から入手できる。

- 2 リレーショナル型データベースを管理するシステム。